

SALVADOR BENITEZ ESTANISLAO  
Actuario. Previsión Española

## ABC: Activity based costing. El sistema de costes abc (II)

En esta segunda parte de nuestro artículo, aplicaremos la metodología de costes ABC a la reclasificación de gastos por naturaleza en gastos por destino y en particular al cálculo de los gastos de adquisición de pólizas. Pero antes expondremos un resumen de los conceptos planteados en nuestro anterior artículo (Actuarios núm. 16, abril/mayo 1998).

En el próximo número desarrollaremos una tercera parte donde aplicaremos la metodología de costes ABC a la obtención de los gastos de gestión de las prestaciones.

**E**N un mercado muy competitivo como el nuestro, la gestión de costes se transforma en una de las principales áreas competitivas. Pero para gestionar los costes, primero es preciso comprender la estructura de los mismos y comprender que la gestión de costes no es una mera forma de reducir un porcentaje o una cantidad presupuestada; pues de lo que se trata es de conocer la actividad generadora del coste. Sólo en este sentido podemos considerar la gestión de costes como una parte esencial del sistema de gestión global ya que no se trata sólo de una cuestión contable o de las áreas de negocio.

Para mejorar la gestión de nuestros costes, la metodología ABC se demuestra como una herramienta muy potente y adecuada a un negocio como la industria del seguro donde son múltiples las variables a considerar. El sistema es complejo y costoso, pues es necesario el empleo de un alto nivel de recursos (humanos y materiales) para su planificación y desarrollo. Por tanto, exponemos este método como el más adecuado para mejorar la gestión global de nuestra entidad, a la

**«Para mejorar la gestión de nuestros costes, la metodología ABC se demuestra como una herramienta muy potente y adecuada para un negocio como el del seguro»**

vez que obtenemos información suficiente para realizar la reclasificación de gastos por naturaleza en gastos por destino, tal y como requiere el nuevo Plan General de Contabilidad para el sector de seguros.

La implantación de este método implica el necesario convencimiento, ayuda y aceptación del equipo directivo, pues éste puede ver modificado sus niveles de responsabilidad según se va implementando el método en sus diferentes fases, hasta llegar a un modelo de mejora constante.

Los métodos tradicionales inciden en el control de gastos por departamentos, sucursales, etc.; clasificando

los gastos según su naturaleza pero sin tener en cuenta el tipo de actividad «causante» del coste.

La filosofía del método ABC se basa en que tenemos gastos porque realizamos actividades, y por tanto, habrá que analizar lo que se hace y no lo que se gasta. Definimos la actividad como las distintas tareas que realizan las personas dentro de la organización. Esto implica conocer los niveles de tiempo que cada uno de los departamentos de la empresa, dedica a cada actividad, para aplicarles los costes reales que cada uno de los centros tiene, tanto costes de personal como cualquier otro gasto directo o indirecto.

Para desarrollar el método ABC hay que seguir varias fases: definición de tareas y actividades, identificación de las actividades dentro de cada proceso, determinar las áreas organizativas intervinientes, tener información suficiente para establecer los procesos y el consumo de recursos, establecer los indicadores de rendimiento y detectar las actividades con valor añadido para poder eliminar las actividades sin valor. Y por último, el proceso de establecer el «generador de coste»

o «cost driver» que va representar el coste de cada actividad deber ser planificado con cuidado.

Los procesos que engloban las distintas actividades los podemos separar en procesos de soporte y procesos de negocio. Los primeros son la dirección general, los recursos humanos, los sistemas de información, administración y control e infraestructura en general. Los segundos son el desarrollo de productos, marketing y ventas, el reaseguro, la producción, los siniestros, la gestión de cobro, el servicio de atención al cliente, las inversiones, etc.

Las actividades se clasifican en:

— Principales y secundarias, que son las actividades clave del negocio pues por ellas el cliente percibe la calidad de nuestros servicios.

— Obligatorias y discrecionales, que son las que se hacen por imperativo legal o por mejora de la gestión.

— Directas o de estructura según las imputemos al producto o canal de distribución.

El análisis, clasificación, ponderación y medición de las actividades corresponde a los responsables de cada departamento-sucursal-área de negocio, las cuales serán posteriormente agrupadas por el departamento de administración para iniciar la base del sistema de costes ABC. Una vez hemos identificado las actividades de cada proceso, y los departamentos que las realizan, hay que identificar los recursos consumidos por cada una de estas áreas en la realización de tareas y el coste de cada unidad de servicio o producto.

Los gastos de cada departamento son directos a la actividad o consumidos por la actividad: de personal (imputados según el tiempo de dedicación de cada persona a cada tarea) o de otros gastos consumidos por cada departamento (teléfono, viajes, material, etc.) o imputados indirectamente (alquileres, tributos, dotaciones a la amortización, servicios exteriores generales, etc.). Todos estos gastos son trasladados a las actividades en función del tiempo de dedicación a las

**CUADRO 1**

Departamento comercial. (% dedicación personal y coste)							
Actividad	Dir.	Jefes	Adm.	Dir. Suc.	Agentes	Total	N.º medio personas
Personas	1	2	7	10	20	40	
Coste	12	16	22	100	150	300	
I + D	20	10		5		2.2	0.9
	<b>2.4</b>	<b>1.6</b>		<b>5</b>		<b>9</b>	
Distrib. vtas	60	65	40	65	80	68	27.2
	<b>7.2</b>	<b>10.4</b>	<b>8.8</b>	<b>65</b>	<b>120</b>	<b>211.4</b>	
Contratación		10	30			5.8	2.3
		<b>1.6</b>	<b>6.6</b>			<b>8.2</b>	
At. Clientes	15	10	10	20	15	15.1	6.05
	<b>1.8</b>	<b>1.6</b>	<b>2.2</b>	<b>20</b>	<b>22.5</b>	<b>48.1</b>	
Gest. cobro			20	5	5	7.3	2.9
			<b>4.4</b>	<b>5</b>	<b>7.5</b>	<b>16.9</b>	
Administr.	5	5		5		1.6	0.65
	<b>0.6</b>	<b>0.8</b>		<b>5</b>		<b>6.4</b>	
Total	100	100	100	100	100	100	40
Departamento de emisión (% dedicación personal y coste)							
Actividad	Dir.	Jefes	Adm.	Dir. Suc.	Agentes	Total	N.º medio personas
Personas	1	3	12			16	
Coste	10	18	32			60	
I + D	40	25				7.2	1.15
	<b>4</b>	<b>4.5</b>				<b>8.5</b>	
Contratación	30	55	80			72.2	11.55
	<b>3</b>	<b>9.9</b>	<b>25.6</b>			<b>38.5</b>	
At. Clientes	15	15	15			15	2.4
	1.5	2.7	4.8			9	
Gest. cobro							
Administr.	15	5	5			5.6	0.9
	<b>1.5</b>	<b>0.9</b>	<b>1.6</b>			<b>4</b>	
Total	100	100	100	100	100	100	16

**«La asignación de los costes a productos o canales se hará en función del generador de coste, uno de los factores claves del sistema»**

CUADRO 2

Actividad	Departamento comercial				Departamento emisión			
	Reparto gastos				Reparto gastos			
	Personal	Depart.	Actividad	Total	Personal	Depart.	Actividad	Total
I+D	9	2.6	5	16.6	8.5	1		9.5
Distrib. vtas	211.4	81.6	20	313				
Contratación	8.2	7		15.2	38.5	10.8	5	54.3
At. Clientes	48.1	18.1	5	71.2	9	2.3		11.3
Gest. cobro	16.9	8.8		25.7				
Administr.	6.4	1.9		8.3	4	0.9		4.9
Total	300	120	30	450	60	15	5	80

mismas de las personas que componen cada departamento.

La definición de productos y canales dependerá de la capacidad de cada empresa para gestionar la amplia información que se obtiene con el sistema. Así, la imputación debe hacerse sólo sobre aquellos canales y productos de los que tengamos suficiente información interna. Y esta asignación de los costes a productos o canales se hará en función del generador de coste (uno de los factores claves del sistema), obteniendo al final un resultado acumulado total igual al de la entidad. Este inductor de coste es un factor clave porque va a ser el instrumento de medición y seguimiento del sistema.

A modo de ejemplo, supongamos una empresa con la siguiente estructura de costes (en millones de Ptas.) y un volumen de negocio de 20.000 millones de Ptas.

Dept. Comercial .....	300
Dept. Emisión .....	60
Dept. Dir.Gral. ....	50
Dept. Siniestros .....	500
Dept. Contabilidad .....	150
Dept. Informático .....	200
Otros Gastos de gestión interna.	700
(Corresponden 150 al dept. comercial: 120 indirectos y 30 directos y 20 al dept. emisión: 15 indirectos y 5 directos).	
Comisiones .....	3.000



**«Los gastos de actividad se deben a costes concretos y directos a las actividades analizadas»**

Las actividades más significativas son: investigación y desarrollo de productos, distribución y ventas, contratación de pólizas, atención a clientes, gestión de cobro de recibos, administración y control, siniestros y reaseguro.

El volumen total de gastos de adquisición de pólizas reclasificando los gastos por naturaleza de los departamentos implicados en gastos de adquisición se calcula según el cuadro 1. La asignación de los recursos humanos del departamento comercial y de emisión de pólizas según las actividades sería como se muestra el mismo cuadro 1.

De este modo podemos hallar el coste total asignado según las actividades de adquisición de pólizas: I+D de productos, distribución y ventas, contratación y emisión de pólizas, ser-

vicio de atención a los clientes, gestión de cobro de recibos y administración y control de carteras. El coste total asignado por actividades incluyendo la imputación de gastos directos al departamento y a la actividad quedaría según el cuadro 2.

Los gastos de actividad se deben a costes concretos y directos a las actividades analizadas como pueden ser: campañas comerciales, desarrollo de una aplicación concreta para emisión, publicidad, promociones, relaciones públicas o institucionales, etc.

De este modo podemos comprobar que el total de gastos de adquisición de pólizas resulta de la suma del coste de todas las actividades relacionadas con la generación de contratos.

La suma de estos conceptos es:

$$16.6+313+15.2+71.2+9.5+54.3+11.3 = 491 \text{ mill. ptas.}$$

que representan el 2.45 % del volumen de producción. Si sumamos los costes directos propiamente dichos, esto es, las comisiones; el total de gastos de adquisición son 3.491 mill. Ptas. que suponen el 17.45 % de las primas emitidas.

Con este ejemplo hemos querido demostrar la operativa del método de costes ABC a seguir para hacer la reclasificación de gastos por naturaleza en gastos por destino. Pero no es

más que un ejemplo. La verdadera ventaja del método ABC es que nos permite descubrir actividades sin valor y mejorar las existentes. Ha de quedar claro que estas actividades se desglosan en subactividades, las cuales dependerán de la estructura organizativa de cada empresa y que no desarrollamos en este artículo para no extender demasiado el mismo, con el cual sólo pretendíamos mostrar la operativa de este método y su aplicación al espíritu del nuevo Plan General Contable de Seguros.

La última fase consistiría en la imputación de este coste a canales y productos según el generador de coste más significativo, en cuyo caso

nos permitiría obtener un coste total unitario de la actividad por tipo de canal o tipo de producto.

Para desarrollar el sistema hemos de contar con la ayuda del departamento informático y financiero pues la implementación del sistema de gestión de costes ABC debe combinar y jerarquizar multitud de conceptos como son: actividades, centros de coste, canal de distribución, productos y cuentas del plan contable.

Una vez tengamos disponible un sistema ABC ajustado a nuestras necesidades y posibilidades de información y estructura organizativa podremos obtener ventajas competitivas mediante el inicio de un Proceso

de Mejora Continua de las actividades el cual debe contemplar:

— La identificación de posibles deficiencias y actividades a mejorar.

— La propuesta de acciones concretas y alternativas de acción.

Dentro de cada actividad se recogerán las conclusiones y el diagnóstico sobre aspectos concretos mejorables, evaluación de las deficiencias observadas y alternativas.

Por último decir que este método es muy útil a los actuarios a la hora de demostrar determinados aspectos de las Notas Técnicas, que no «justificar» en base a dudosas hipótesis como tradicionalmente se ha venido haciendo hasta ahora. ■

## III. CONGRESO PANAMERICANO DE ACTUARIOS

### I. CONGRESO COLOMBIANO DE ACTUARIOS

Del miércoles 29 de septiembre al viernes 1 de octubre de 1999, tendrá lugar en la ciudad de Santafé de Bogotá, República de Colombia, el III Congreso Panamericano de Actuarios y el I Congreso Colombiano de Actuarios.

#### Los objetivos más importantes son:

- Estudiar los asuntos concernientes a los aspectos actuariales, tanto teóricos como prácticos, en las distintas áreas de desarrollo profesional con un especial énfasis en las de Seguridad Social.
- Fomentar el intercambio de conocimientos y opiniones entre los actuarios, a nivel panamericano.
- Promover el máximo nivel del ejercicio profesional.
- Difundir la actividad profesional del actuario a todas las profesiones relacionadas con este campo y en general promover la difusión dentro de la Sociedad.

#### Los precios de inscripción serán:

- Inscripciones recibidas antes del 31 de mayo de 1999, 180 \$ USA.
- Inscripciones recibidas del 1 de junio al 31 de agosto de 1999, 300 \$ USA

Para más información acerca del reglamento del congreso, así como del programa científico, deberán dirigirse a:

Víctor Raúl Sánchez Espitia (Presidente de la Asociación Colombiana de Actuarios)  
Carrera 16A # 86A-79 oficina 302; teléfonos (57-1) 6108200 y (57-1) 6104073, FAX (57-1) 6918095  
Apartado Aéreo 11216 Santafé de Bogotá D.C. Colombia  
E-mail: vsanchez@impsat.net.co.